

Я. Ш. Евдокимова

БЕНЧМАРКИНГ КАК МЕТОДОЛОГИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКИМИ ВУЗАМИ

Y. S. Evdokimova

Benchmarking as a methodology for improvement Russian university management

The aim of the article is to describe the method of benchmarking, conditions and necessity of its application in the Russian higher education context. One can find detailed information on all steps of a benchmarking project with recommendations how to make them more efficiently.

Бенчмаркинг — поиск лучшей практики, которая ведет к лучшим результатам.

Роберт Кэмп (Xerox, 1989)

Совершенствование, инновации, бенчмаркинг

Н а сегодняшний день существует множество направлений повышения эффективности, совершенствования деятельности организаций. Неоспоримость использования инноваций как основы достижения стратегического конкурентного преимущества не требует особых доказательств. Каждая успешная компания применяет свою собственную стратегию, используя как новые технологии, так и новые методы работы. После того как благодаря нововведениям компания достигает конкурентных преимуществ, она может удерживать их только с помощью постоянных улучшений. «Конкуренты сразу же и обязательно обойдут любую компанию, которая прекратит совершенствование и внедрение инноваций» [1]. В научно-образовательной сфере эффективное управление также нацелено на «максимизацию эффективности процессов, проявляющуюся в постоянном росте уров-

ня качества предоставляемых продуктов и услуг, при условии комплексного соблюдения требований ГОСТ Р ИСО 9000:2001» [2].

К числу современных инструментов, позволяющих достичь желаемого уровня качества или конкурентного преимущества, относятся стратегическое планирование (Strategic Planning), всеобщий менеджмент качества (Total Quality Management), реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering), непрерывное улучшение качества (Continuous Quality Improvement), метод сбалансированных показателей (Balanced Score Card) и многие другие. В этом ряду свое достойное место занимает и метод бенчмаркинга (Benchmarking).

Бенчмаркинг — это процесс выявления, изучения и адаптации лучшей практики и опыта других организаций для улучшения деятельности собственной организации (организации со схожими процессами, в своей отрасли, независимо от отраслевой принадлежности, в своей стране или за рубежом) [3]. Термин «лучшая практика» относится к подходам и методам, обеспечивающим получение выдающихся результатов, инновационным в плане использо-

вания технологий и ресурсов и получившим признание потребителей и экспертов [4].

Можно смело утверждать, что бенчмаркинг прекрасно вписывается во многие, в том числе упомянутые выше, методики совершенствования процессов как один из их элементов или шагов. Например, реинжиниринг бизнес-процессов (БПР) предполагает кардинальное улучшение основных показателей деятельности компании путем моделирования, анализа и перепроектирования существующих бизнес-процессов [5]. Статистика показывает, что методика БПР дает в среднем 5–10 % улучшений, в то время как дополнительное применение бенчмаркинга в этом процессе может способствовать увеличению этих показателей до 50–70 % [4].

Как метод сравнения деятельности собственной организации с другими организациями, промышленного шпионажа и заимствования идей конкурентов, бенчмаркинг существует довольно давно. Генри Форд внедрил на своих автомобильных предприятиях сборочный конвейер после посещения им Чикагской скотобойни, где активно использовалась доставка каркасов с сырьем с одного пункта обработки на другой по однорельсовой подвесной железной дороге. Автомобильный гигант «Toyota» совершенствовал методику восполнения ресурсов, адаптируя успешную практику американских супермаркетов. История о том, как компания «Хегох» в начале 1980-х гг. усовершенствовала сбыт своей продукции, перенимая опыт компании «L. L. Bean», ведущего игрока на рынке спортивных товаров, уже стала классикой бенчмаркинга. В управлении своими складскими запасами «L. L. Bean» активно использовала информационные технологии, а также современные способы сортировки и размещения товаров, что и было изучено и адаптировано руководителями «Хегох» [4]. Компания «Granite Rock» совершенствовала процесс своевременной доставки бетона потребителям, перенимая опыт у известного поставщика пиццы «Domino's Pizza», поскольку общим у них было то, что процесс доставки касался так называемых «скоропортящихся продуктов». В наши дни сотни, если не тысячи, организаций использовали и используют бенчмаркинг как эффективный способ улучшения качества своей работы, его философия применяется во многих фирмах — «General Motors», «Hewlett Packard», «DuPont», «Motorola» и др.

Методологии бенчмаркинга в системе высшего образования посвящено довольно много литературы. Нельзя сказать, что «образовательный» бенчмаркинг кардинально отличается от промышленного, однако следует учитывать накопленный в этой узкой сфере опыт и некоторые нюансы. Всеми специалистами признается тот факт, что слепой перенос практики применения методов управления, присущих бизнесу, в среду высшего образования, скорее всего, вызовет отторжение и неприятие этих методов академическими кругами. Многие из них просто не приемлемы в нашем контексте в силу специфики отрасли. Опыт российских вузов и экспертов, на практике реализующих некоторые инструменты и принципы качества и непрерывного улучшения, говорит не только в пользу их применения, но и рекомендует их использование в обязательном порядке, если целью руководства является не только процветание, а даже просто выживание вуза в современном мире.

Интересны в плане подробного изложения методологии бенчмаркинга и ее практического применения в образовательной сфере следующие издания, вышедшие на английском языке: Tucker Sue. Benchmarking: A guide for educators. 1995. 82 p.; Alstete Jeffrey. Benchmarking in Higher Education. 1995. 141 p.; Benchmarking in Higher Education/ edited by Norman Jackson and Helen Lund. 2000. 258 p.

В Интернете можно найти немало ресурсов с полезными сведениями и ссылками как по теоретическому бенчмаркингу, так и по практическим вопросам и проектам. Правда, к последним зачастую доступ платный. Интересные материалы содержатся в открытом доступе, например, на сайте Американского консалтингового центра продуктивности и качества **American Productivity and Quality Center — International Benchmarking Clearinghouse** http://www.apqc.org/portal/apqc/site/generic2?path=/site/benchmarking/free_resources.html). Правда, на этом сайте материалы в основном «неакадемического» характера, но весьма полезны для изучения. Специализированный сайт консорциума **Consortium for Higher Education Benchmarking Analysis** (<http://www.cheba.com>) содержит, кроме разнообразной информации по бенчмаркингу в образовательной сфере, список Интернет-ресурсов по бенчмаркингу в узких областях управления (консорциумы и

ассоциации, занимающиеся бенчмаркингом в своей узкопрофессиональной сфере, например, **Human Resources Benchmarking Association** (<http://www.hrba.org>). Данный консорциум объединил свои усилия в совместной работе с другим известным информационным ресурсом — **The Benchmarking Network, Inc.** (<http://www.benchmarkingnetwork.com>), содержащим разнообразные данные по бенчмаркинг-проектам, сетям и другим ресурсам, также как и **The Benchmarking Exchange** (<http://www.benchnet.com>). Есть австралийский сайт **Benchmarking PLUS**, полностью посвященный теории и практике бенчмаркинга (<http://www.benchmarkingplus.com.au>), в том числе и образовательного. С деятельностью американской консалтинговой компании **Educational Benchmarking, Inc. (EBI)**, предоставляющей услуги по проведению бенчмаркинга в сфере образования, можно ознакомиться на их сайте <http://www.webebi.com>. Некоторые интересные ссылки на бенчмаркинг-ресурсы содержатся на сайте **Quality Resources Online** (<http://www.quality.org/html/benchm.html>). Глобальная бенчмаркинг-сеть **Global Benchmarking Network (GBN)** (<http://www.globalbenchmarking.org>) объединяет независимые бенчмаркинг-организации в разных странах с целью интенсификации взаимодействия и обмена «лучшими практиками» в государственных и частных организациях. Филиалы сети работают как национальные бенчмаркинг-центры во многих странах и поддерживают даже такие структуры, как правительства Германии и Великобритании, Министерство торговли и предпринимательства Словацкой Республики, Бенчмаркинг-группу Евросоюза (г. Брюссель), Международный торговый центр ВТО (г. Женева) и др.

Предыдущий материал автора был посвящен краткому описанию методологии бенчмаркинга [6]. В данной статье мы подробнее остановимся на каждом этапе процесса, параметрах, условиях проведения и других вопросах.

Если взглянуть на систему высшего образования начиная с самого ее основания, то и здесь мы обнаружим истоки бенчмаркинга. Гарвард и первые колониальные колледжи Америки являли собой адаптацию модели английских колледжей, однако именно адаптацию, а не копию, поскольку и учебные планы, и структура организации, и финансирование и все прочее

было адаптировано под конкретные нужды Америки того времени. Последующие вновь образующиеся вузы на Среднем Западе США выстраивали свою практику, сравнивая себя уже с Гарвардом и адаптируя практику этого вуза [7]. И в России, безусловно, происходил аналогичный процесс, от первых университетов — Московского (Ломоносовского), Санкт-Петербургского, Казанского — к вузам, создававшимся позже.

Ряд условий нынешнего времени делают бенчмаркинг не просто приемлемым в сфере высшего образования, но практически обязательным [7]. Во-первых, в связи с ростом потребностей акционеров (студентов, родителей, работодателей, государства и пр.) все более высокие стандарты и требования предъявляются системе высшего образования. Болонский процесс, охвативший Европейский союз, теперь активно влияет и на российскую систему высшего образования и ее стандарты. В данной ситуации вузы должны грамотно выбирать и применять методы совершенствования своей деятельности с учетом новых стандартов, оглядываясь на лучших. В эпоху информационного общества знание стремительно меняется и распространяется, не позволяя вузам удерживать статус-кво, не имея реального конкурентного преимущества. Появляются многочисленные провайдеры научно-образовательных услуг в лице новых вузов, корпоративных университетов, Интернет-провайдеров, использующих передовые технологии обучения, переманивающих заказчиков и теснящих вузы на рынке. Необходимо постоянно учиться у лучших и совершенствовать свою деятельность. Университетские лидеры могут использовать бенчмаркинг не только для совершенствования процессов, но и как инструмент стратегического планирования и прогнозирования, поскольку он имеет дело с изучением и анализом среды, окружения, тенденций, поиском целей и ориентиров. К сожалению, «приходится констатировать, что стратегический подход к управлению — жизненно необходимый в условиях динамичных изменений — не стал доминирующей парадигмой, концептуальной основой для построения управленческой деятельности в российских вузах» [8]. Очень метко характеризует эту ситуацию высказывание американского специалиста по вопросам управления образованием Сюзан Такер: «Если вы всегда делаете то, что вы всегда дела-

ли, то вы всегда будете иметь то, что вы всегда имели» [9].

Но самый, пожалуй, понятный аргумент в пользу методологии бенчмаркинга, это то, что несомненно легче и дешевле адаптировать чьи-то апробированные идеи, чем самим каждый раз «изобретать велосипед» и учиться на собственных ошибках. Наша система высшего образования только выиграет, если будет использовать очевидные преимущества методики, заимствованной из бизнеса и широко применяемой в западных университетах.

Существует много *видов* бенчмаркинга, но обычно выделяются *четыре* основных [6]:

- *внутренний* (проводится в одной организации со множеством подразделений с аналогичными функциями);
- *конкурентный* (изучаются равные по возможностям организации-конкуренты на одном «рынке»);
- *функциональный, или отраслевой* (похож на конкурентный, но затрагивает большее число организаций отрасли);
- *эталонный* (изучается большое количество данных по разным организациям с целью выявления наиболее успешного опыта независимо от отрасли).

Схематично процесс бенчмаркинга состоит из следующих шагов:

1. Спланировать работу — провести самооценку, определить, что изучать, и сформировать команду.
2. Изучить и задокументировать собственную практику, критерии, проблемы.
3. Определить лучшую практику и установить партнерство.
4. Разработать вопросник и собрать данные для изучения опыта организации-партнера.
5. Проанализировать информацию — определить разрыв между собственными и чужими достижениями, выделить ключевые факторы и идеи по совершенствованию.
6. Выработать рекомендации для адаптации изученного опыта и донести их до как можно большего числа сотрудников (спланировать изменения).
7. Внедрить изменения и проследить прогресс.
8. Повторная калибровка: проанализировать ситуацию после внедрения изменений.

Планирование исследования

По результатам опроса большого количества американских компаний, проведенного American Productivity and Quality Center (APQC, 1992, p. 87), основными причинами неудачных бенчмаркинг-проектов являются:

- плохое планирование;
- отсутствие поддержки руководства организации;
- не участие в проекте «владельца процесса» и людей, максимально вовлеченных в процесс;
- недостаточная квалификация в сфере бенчмаркинга.

Исходя из этого можно сделать вывод, что для успешного проведения бенчмаркинг-проекта в вузе необходимы, в первую очередь, понимание и поддержка его руководства, что обеспечит нужные ресурсы и волевые решения. Руководство должно быть ориентировано на возможные системные улучшения, а не на поиск виноватых и «козлов отпущения». Существенно также наличие у вуза миссии, четко определенных, разделяемых всеми конкретными целями улучшения через стратегическое или долгосрочное планирование. Огромное значение для успеха проекта имеет организационная культура вуза, культура работы «в команде», вовлеченность персонала в процесс принятия решений [9]. Конечно, как и любой другой, бенчмаркинг-проект требует хорошо разработанного плана и участия в нем квалифицированных специалистов.

На данном этапе важно правильно выбрать объект изучения. Хотя мы уже описывали четыре вида бенчмаркинга, можно разделить бенчмаркинг еще на две категории по принципу, что является предметом изучения. Таким образом, можно выделить бенчмаркинг процесса и бенчмаркинг продукта.

Бенчмаркинг продукта изучает и сравнивает количественные, качественные и прочие характеристики продуктов и услуг, являющихся выходом (результатом) соответствующих бизнес-процессов. Некоторые авторы [10] упоминают и о бенчмаркинге входа, когда прежде всего качественному анализу подвергаются входы в процесс. *Бенчмаркинг процесса* изучает всю «кухню» процесса получения результата, его (процесса) качество и соответствие стандартам, или, иными словами, является «качественным

анализом того, что сделано, наряду с численным анализом того, как это сделано, а также факторов и условий, влияющих на того, как это сделано» [10].

В данной статье мы в основном будем говорить о функциональном бенчмаркинге или бенчмаркинге процесса. Приведем критерии правильности выбора проблематики для бенчмаркинга:

- данный вопрос является стратегической целью вузовского совершенствования;
- цели достижимы и измеримы;
- неудовлетворенность «акционеров» (внутренних и внешних заказчиков) существующим положением дел очевидна и задокументирована (например, проблемы с аккредитацией, жалобы клиентов и т. д.);
- параметры (индикаторы, единицы измерения) процессов известны или могут быть выработаны;
- изменения в данной сфере являются (или в ближайшее время будут являться) императивом, диктуемым государством (органами управления);
- есть необходимые ресурсы для реализации данного проекта (время, деньги, люди);
- успех в реализации проекта в данной сфере может быть достигнут в отведенный период времени [9].

В соответствии с принципом процессного подхода по ГОСТ Р ИСО 9000:2001 «желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом». Для определения понятия процесса воспользуемся следующей формулировкой: «Любая деятельность или комплекс деятельности, в которой используются ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс» (ГОСТ Р ИСО 9000:2001).

Процесс — это логическая комбинация человеческих ресурсов, оборудования, материалов и методов, организованных в некоторую деятельность для производства конкретного результата [7].

В качестве трех основных видов деятельности университета приняты:

- образовательная,
- научно-исследовательская,
- производственная [2].

Основным видам деятельности университета соответствуют основные бизнес-процессы. Вспомогательным видам деятельности, поддерживающим осуществление основных видов деятельности (основных бизнес-процессов), соответствуют поддерживающие бизнес-процессы, не имеющие прямого выхода на клиента. Среди них:

- кадровое обеспечение,
- материально-техническое обеспечение,
- финансовое обеспечение,
- информационное обеспечение и т. д.

После того как выбран предмет исследования (в нашем случае — процесс для совершенствования), назначают рабочую группу. Необходимо проанализировать, кого и что затрагивает выбранный процесс (функции, исполнители), и затем выбрать членов группы, исходя из следующих ориентиров:

- руководитель группы — это человек, занимающий одну из самых высоких должностей в данном списке, «владелец процесса», который призван максимально облегчать работу группы, имея соответствующие полномочия;
- остальные 5–6 человек — это люди, обладающие предметными знаниями, лидерскими качествами, умением рисковать, проводить интервью, аналитическими способностями и пользующиеся уважением руководства.

Во избежание неоднозначного понимания изучаемых вопросов, излишнего дискутирования, отклонения от направления изучения, недостатка знаний или ресурсов, для достижения общего согласия по целям и результатам проекта, как правило, составляют положение о рабочей группе, которое должно содержать следующую информацию:

- цели и задачи проекта;
- критерии успешного завершения проекта;
- внутренние и внешние заказчики проекта (потребители результатов);
- принятие решений по проекту, отчетность (каким образом принимаются решения, кому подотчетен проект и исполнители);
- ресурсы (время, деньги, люди, доступ к информации);
- график работ (продолжительность проекта, сроки подачи промежуточных и заключительных отчетов, заседания рабочей группы, и пр.) [9].

Изучение и документирование существующей практики

Выбрав объект для сравнения-изучения, необходимо выработать критерии его оценки, определения успешности или неуспешности процесса, критерии «лучшей практики». Характеристика рассматриваемого процесса задается *параметрами, или индикаторами, процесса* (performance measures, performance indicators). Это и есть те мерки или, по-другому, «бенчмарки», на основе которых мы можем собрать информацию, данные, охарактеризовать, «измерить» выбранный процесс и сравнить его с «эталоном».

«Согласно концепции бенчмаркинга, любой бизнес-процесс должен быть промаркирован, т. е. должен иметь несколько без труда распознаваемых точек, по которым можно, во-первых, определить, насколько успешно протекает бизнес-процесс, а соответственно, насколько успешно компания работает в данный момент, и, во-вторых, спланировать внедрение изменений, способных отслеживать будущие достижения компании в области совершенствования бизнес-процессов» [11].

Установленные параметры должны быть объективными, надежными, понятными для тех, кто их измеряет и использует, должны просто определяться, получаться из доступной информации, что позволяет их легко проверять [12]. Термин *индикатор* (indicator) часто используется для характеристики явлений, которые трудно непосредственно «измерить». Например, трудно измерить степень неудовлетворенности потребителя, однако это можно сделать опосредованно через количество жалоб, рекламаций или «потерянных» (бывших) клиентов. Это и будет индикатором неудовлетворенности заказчика [4]. Как правило, потребители хорошо знают, где «начинается» качество в их понимании (собственно, на них и рассчитано производство), но не владеют методиками, средствами, полномочиями для реализации изменений [9]. Поэтому важной составляющей эффективного процесса управления и совершенствования деятельности организации является обеспечение связи с потребителями, анализ их потребностей, прогнозирование рынка.

При определении объекта бенчмаркинга и выявлении области улучшений важное значение имеет понятие ключевых факторов успеха (key

success factors). *Ключевыми (критическими) факторами успеха* (КФУ) являются характеристики, условия или переменные, непосредственно влияющие на степень достижения поставленных организацией целей [7]. Ключевые факторы успеха учитываются при выработке стратегии и политики университета и постановке задач, необходимых для достижения целей. При этом насколько достигнуты поставленные цели, каков уровень полученных результатов вуза в целом, можно оценить при помощи *критериев или показателей степени достижения целей*, в которых находят отражение ключевые факторы успеха [13].

Для облегчения выработки параметров, индикаторов и ключевых факторов успеха по выбранному процессу можно попытаться ответить на следующие вопросы:

1. Как мы узнаем о том, как мы работаем?
2. Какие данные мы собираем для измерения качества?
3. Кто собирает эти данные и кому они доступны?
4. На какие результаты мы ориентируемся?
5. Какие критерии (индикаторы) мы используем для поиска и определения «лучших»?
6. Какие внешние и внутренние факторы существенно влияют на наш процесс? [9].

Теперь необходимо построить реальную картину процесса, так называемую *модель*, или *карту, процесса*, для чего описываем последовательность шагов, используемые ресурсы, входы, выходы, исполнителей и пр. Описываем основные политики и процедуры (регламент) текущей деятельности по выбранному процессу, выясняем, каким образом политики и регламент доводятся до сведения исполнителей, вузовской общественности и «акционеров»? Здесь важно попытаться отразить и систематизировать ту информацию, которая помогла бы людям, не знакомым с данной практикой, в точности ее скопировать. В каком виде будет представлена полученная модель процесса, зависит от желаемой степени ее визуализации. В настоящее время существует достаточно большое количество методик (или нотаций) описания процессов и поддерживающих эти методики программных продуктов. Специалистам известны более 20 технологий проектирования организационно-технических систем и несколько сотен специальных инструментов, предназначенных для автоматизации этого процесса. Выбор методики и

программного продукта определяется, как правило, целями проекта, в рамках которого предполагается использование данных средств, а также собственно возможностями этих средств и требованиями к информации, характеризующей описываемые процессы. Наиболее известными для российских специалистов методиками моделирования процессов и систем являются:

1) нотация ARIS — *Architecture of Integrated Information Systems* (архитектура интегрированных информационных систем), разработанная компанией IDS Sheer AG (Германия);

2) универсальная методика SADT — *Structured Analysis & Design Technique* (методология структурного анализа и проектирования) и созданные на ее основе стандарты нотаций IDEF0 (для моделирования функций), IDEF3 (для моделирования потоков работ), DFD (для моделирования потоков данных).

Чтобы картина существующей практики была наиболее полной, необходимо выявить основные проблемы и предварительно проанализировать причины их возникновения. Наиболее распространенные проблемы и способы их формального описания приведены в таблице.

Если мы возьмем карту процесса и проанализируем все его этапы на предмет каких-либо серьезных проблем, а затем постараемся хотя бы предварительно выявить причины их возникновения, нам легче будет провести сравнение с партнером по бенчмаркингу, определить те вопросы, которые мы собираемся ему задать. Проще будет понять их практику и проанализировать, что из предложенного мы сможем адаптировать в нашей конкретной ситуации, с нашими конкретными проблемами. Как правило, причины проблем кроются в отсутствии ясности в процедурах, регламентах, отсутствии или недостатке квалификации у персонала (на любом уровне), отсутствии соответствующей подготовки или системы стимулирования. Не-

хватка средств, ресурсов — это извечная российская проблема, которая ведет ко многим сбоям в процессе производства, в том числе и в научно-образовательном процессе. Причиной возникновения проблем может быть и плохая организация информационных потоков, когда инструкции, постановления, регламент попросту не доводятся своевременно и в понятной форме до исполнителей, а являются лишь отпиской, лежащей «мертвым грузом», как реакция на постановления вышестоящих органов управления.

Определение партнера по бенчмаркингу

Основная ошибка в выборе партнера по бенчмаркингу заключается в поиске организации, аналогичной собственной. Однако для заимствования лучшей практики по конкретному процессу важно, чтобы именно процессы были схожими, а не вся организация в целом. Вы ищите свежие идеи, творческий, нестандартный подход, который открывает путь к успеху. Не сужайте круг потенциальных партнеров. Важно правильно оценить успешность потенциального партнера по реальным достижениям, которые можно перенять, а не получить поверхностное впечатление [9].

Бюджетные ограничения могут играть существенную роль в поиске потенциального партнера по бенчмаркингу, так как, скорее всего, придется запланировать командировочные расходы для сбора информации на местах. Оцените внимательнее ближайших «соседей» — возможно, то, что вы ищите, недалеко.

Источниками информации при поиске партнеров по бенчмаркингу могут служить специализированные базы данных, данные профессиональных ассоциаций, журналов, образовательных департаментов / управлений, министерств и т. д. На этом этапе необходимо со-

Наиболее распространенные проблемы и способы их формального описания

Проблема	Параметр / индикатор
Требуется слишком много времени, задержки	Время
Стоит слишком дорого	Стоимость
Обычно делается с ошибками	Аккуратность
Преподаватели (студенты...) недовольны	Удовлетворенность акционеров (потребителей)
То работает, то нет (ненадежно)	Надежность

Источник: [9].

брать как можно больше предварительных данных о выбранной организации. Внешние консультанты, а также собственный персонал также могут быть в курсе лучшей практики в интересующей вас области. Участие вашего вуза в каких-либо других сетевых проектах, форумах, консорциумах, не говоря о профессиональных конференциях и встречах, также может способствовать установлению партнерства в рамках бенчмаркинга.

Разработка вопросника

Чтобы провести бенчмаркинговое сравнение двух организаций или их процессов, необходимо, имея полное представление о собственной практике, получить такое же полное описание практики партнера. В большинстве бенчмаркинговых проектов сбор необходимой информации о вузе-партнере осуществляется напрямую, в процессе непосредственного контакта с его представителями. Для этих целей проводятся совместные обсуждения, организуются визиты, отрабатывается технология процесса обмена данными.

Сбор информации может осуществляться различными способами, среди которых наиболее распространенными являются беседы по телефону, личные встречи или передача данных по электронной почте. Эффективность каждого из них определяется конкретной ситуацией.

В любом случае желательно на основе имеющихся данных составить вопросник / анкету, с помощью которых вам предстоит собирать данные о практике партнера по бенчмаркинговому проекту. Проанализируйте все материалы, полученные вашей рабочей группой (параметры процесса, ключевые факторы успеха, карта процесса, список проблем и их возможных причин, общая информация о вузе-партнере). Анкета должна содержать вопросы, ответы на которые дают подробное описание практики партнера, а также дают возможность понять методы, которые помогли ему достичь лучших результатов. Ниже приводятся типичные бенчмаркинговые вопросы (обобщенно):

- Коротко опишите историю вашей практики. Что привело вас к текущей практике (основные решения, мотивы, вехи)?
- Какими критериями вы пользуетесь для оценки качества в данном процессе? Как вы из-

меряете продвижение (прогресс) в данной области?

- Опишите процесс по шагам (текущую практику): политика, исполнители, процедуры, регламент, материалы, оборудование.

- Как информация о текущем состоянии дел (существующей практике) доводится до «акционеров»?

- Какая подготовка проводится для персонала, вовлеченного в процесс?

- Каковы основные препятствия и как они были преодолены для реализации текущей практики?

- Как распределяются средства и ресурсы в реализации текущей практики?

- Какие меры и действия привели к наиболее существенным улучшениям?

Вообще, сбор информации должен проводиться с учетом рекомендаций и правил проведения опросов, интервью. Возможно, потребуется помощь специалистов по работе с персоналом, социологов, психологов, юристов. Существует много типов анкет, вариантов вопросов и прочих моментов, с этим связанных, оставайтесь на которых в данной статье не имеет смысла.

Анализ, рекомендации

После получения всей необходимой информации о практике вуза-партнера, можно построить его карту процесса и выявить отличия от собственной практики. Следует обратить внимание на реальные данные, которые привели вас к выводам о том, что процесс в вузе-партнере организован успешнее. Не старайтесь принизить результаты партнера и зависить свои.

Сравнению и анализу подлежат все полученные данные, а также вторичная информация, как то: необходимые соотношения показателей, карты и модели процессов, условия, внешнее окружение и т. д. Необходимо проследивать взаимосвязь между расхождением в эффективности и различием в бизнес-процессах, которыми оно обусловлено. Поскольку методология бенчмаркинга предполагает не простое копирование, а адаптацию практики партнера [6], необходимо разобраться, какие элементы могут быть заимствованы и применимы в вашем вузе. При этом следует помнить, что метод или технология, успешно зарекомендовавшие себя в одной организации или отрасли, могут привести

к диаметрально противоположным результатам при их использовании в ином контексте. Необходимо проанализировать все факторы, влияющие на процесс и его успешность, критерии эффективности, стратегические планы, цели, внешние условия и т. п. Участвуя в бенчмаркинговом проекте, многие команды неожиданно для себя обнаруживали, что при изучении какого-то конкретного процесса выявляется масса взаимосвязей с другими процессами, без совершенствования которых не может произойти совершенствование данного процесса.

Для анализа ситуации и выработки конкретных рекомендаций возможно потребуется расширить рабочую группу так называемыми владельцами процессов, людьми, обладающими полномочиями для осуществления изменений и большими знаниями в конкретной предметной области. Идей может быть много (что должно приветствоваться), однако при выявлении действительно реализуемых и ценных можно руководствоваться следующими критериями:

- насколько реализация данной идеи может приблизиться к желаемому результату;
- степень принятия идеи внутренними акционерами;
- степень принятия идеи внешними акционерами;
- степень реализуемости в определенный период времени (6 месяцев, 1 год и т. д.);
- степень финансовой реализуемости (в плане затрат) [9].

Одним из основных факторов успеха любых инноваций и совершенствования, по признанию практически всех авторов публикаций на эту тему, является максимальная вовлеченность персонала в данный процесс. Еще более актуальным это становится в таких организациях, как высшие учебные заведения, где академическая культура традиционно предполагает принцип коллегиальности принятия решений. Поэтому необходимо донести результаты проделанной и перспективы предстоящей работы до вузовской общественности, постараться максимально вовлечь ее в этот процесс.

Программа изменений

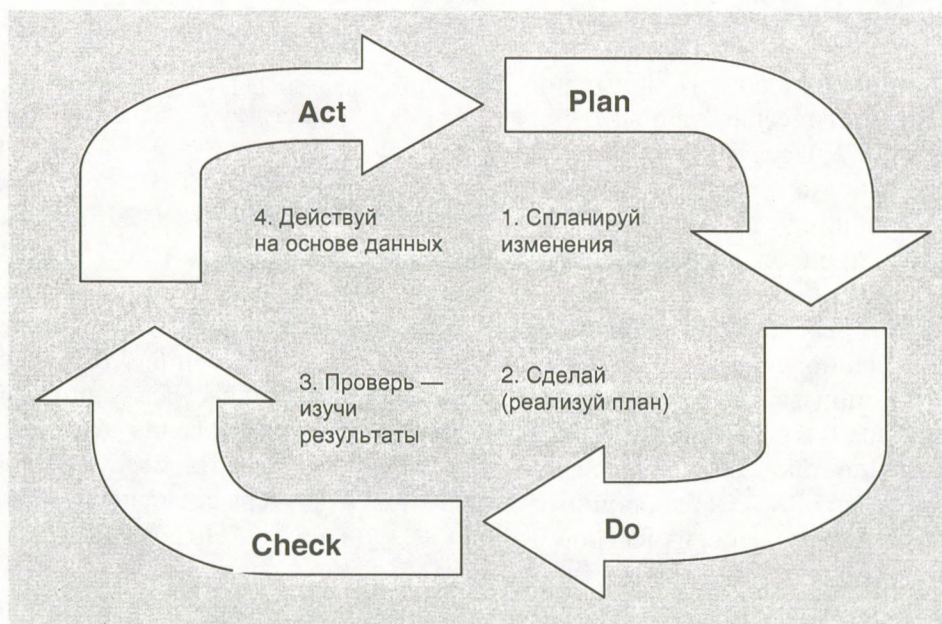
Качество никогда не бывает случайным. Это всегда результат стремления, усилия, продуманного выбора и квалифицированного исполнения. Оно является разумным выбором из множества альтернатив.

Билл Фостер (1992)

Реальная отдача от той гигантской исследовательской работы, которую вы провели, — это фактическая реализация ваших рекомендаций. По мнению основателя ведущей американской консалтинговой компании APQC Джека Грейсона, ключевыми словами к бенчмаркингу являются «адаптация» и «реализация». Если собранные данные лежат мертвым грузом, проведенная работа — это потеря времени, денег и грандиозных возможностей. Информация только тогда имеет значение, когда она используется [3].

Выявленный потенциал для улучшения реализуется посредством конкретных мероприятий, поэтому реальная ситуация со средствами, политическими мотивами, человеческими ресурсами и прочими факторами может уменьшить объем предполагаемых изменений. Определив оптимальное по стоимости решение, рабочая группа бенчмаркинга должна сосредоточить свои усилия на разработке плана его осуществления. При этом необходимо согласование с действующим планом работ вуза для выяснения, уживаются ли рекомендуемые меры с существующими планами или необходима коренная переориентация.

Для реализации подобных пилотных проектов по апробированию, внедрению инноваций, улучшений может с успехом использоваться цикл Деминга (PDCA, в современной трактовке — PDSA-cycle). Цикл Деминга — универсальный управленческий процесс, фундаментальный принцип качества, основанный на предпосылке, что улучшение наступает при применении / приложении знаний. Разработанная программа улучшений (Plan) реализуется в виде некоего пилотного проекта (Do), результаты которого тщательно анализируются (Check-study), возможно, вносятся коррективы и происходит возврат на стадию реализации (Do). На завершающей стадии (Act) улучшение стандартизируется и реализуется как текущая практика [4]. Более того, как видно из схемы, цикл никогда не кончается, что еще раз свидетельствует о необходимости непрерывного улучшения.



Цикл Деминга (PDCA-cycle)
(источник: [13])

Проекты

Описанная выше технология, как отмечалось ранее, неоднократно апробирована зарубежными бизнес-компаниями, а также университетскими сообществами. Бенчмаркинговые подходы используются не только для краткосрочных программ повышения эффективности и совершенствования процессов, но и встраиваются в повседневную практику. В этом, собственно, и есть большое преимущество метода бенчмаркинга. Созданные в рамках подобных проектов межвузовские сети и совместные базы данных являются благодатной основой для постоянного самосовершенствования.

В России преимущества данного подхода только начинают осознавать. Проектов по совершенствованию системы вузовского управления у нас в России было немало, многие фонды финансировали (и продолжают финансировать) подобные проекты [6]. Однако, как отмечает Князев, «анализ проектов по всему спектру программ, рассматривающих университетское управление как один из приоритетов деятельности, позволил выявить ряд существенных особенностей. В частности, обнаружили:

- дефицит системных проектов,
- дефицит «командных» проектов,

- дефицит «открытых» и сетевых проектов,
- неэффективная диссеминация приобретенного опыта,
- неэффективная капитализация проектного опыта» [8].

Необходимо преодолевать негативные тенденции к кулуарности, когда отсутствие желания делиться опытом, информацией отрицательно сказывается как на самих вузах, так и на деятельности всей системы в целом. Конкурентное преимущество, и об этом свидетельствует весь мировой опыт, как в сфере бизнеса, так и в образовательном мире, это не просто достижение существенных результатов в данный момент. Конкурентное преимущество получают только те организации, которые достигают значительных результатов благодаря систематической работе по совершенствованию и улучшению качества.

Если говорить о бенчмаркинге только как о методике проведения мониторинга и сравнения (скажем, для построения пресловутых рейтингов) или выработки неких обобщенных (или, лучше сказать, усредненных) стандартов отрасли на основе обработанных данных, то в России такая работа, конечно, ведется. В настоящее время у нас осуществлен переход к комплексной оценке деятельности вузов, совмещаю-

шей процедуры лицензирования, аттестации и государственной аккредитации на базе утвержденного перечня показателей [14]. Действующая система показателей для учреждений ВПО включает в себя качественные и количественные показатели, оцениваемые экспертно в ходе комплексной оценки образовательного учреждения, в том числе при проведении самообследования, предшествующего аттестационной процедуре. Однако существующая в настоящее время практика мониторинга качества образования далека от совершенства.

Очень мало конкретных примеров реализации бенчмаркинговой деятельности с выявлением лучшей практики (методов) для последующей адаптации либо в отдельно взятом вузе, либо в системе образования. Заслуживающими внимания представляются работы, выполненные в рамках Инновационного проекта развития образования (НФПК) по программам «Поддержка инноваций в высшем образовании», «Совершенствование управления в вузах», а также совместных международных проектов, реализованных при финансовой поддержке Шведского института (SI), Центра исследований политики в области высшего образования (CHEPS), Университета Твенте (Нидерланды), фонда «Евразия» и др.

В этом ряду, несомненно, можно выделить опыт Ивановского государственного энергетического университета (ИГЭУ) по построению собственной системы многомерного управления качеством [15], а также проект «Организация сопровождения и распространение результатов федеральных экспериментальных площадок в части высшего профессионального образования в рамках Федеральной программы развития образования» (ФПРО, 2004 г.), оба с использованием методологии бенчмаркинга.

Хочется надеяться, что продуманное планирование и профессионализм как участвующих в упомянутых проектах экспертов, так и активных, мотивированных на улучшения вузовских команд, позволят достичь желаемых результатов, что послужит хорошей основой для дальнейшей диссеминации метода бенчмаркинга в контексте российского высшего образования. Оценивая перспективы использования методологии в российском контексте, можно констатировать, что существующие тенденции и состояние отечественной системы образования создают прекрасные предпосылки для использования

методологии российскими вузами как в индивидуальном порядке, так и на уровне профессиональных ассоциаций, сетей, а также при активной поддержке государства. При этом одним из позитивных факторов в деле распространения методологии и практики бенчмаркинга в России следует считать открытие представительства нашей страны в Глобальной сети бенчмаркинга (Global Benchmarking Network), которое начиная с августа 2004 г., взяла на себя Всероссийская организация качества (ВОК). В рамках департамента «Деловое совершенство» ВОК создан Российский национальный центр бенчмаркинга (РНЦБ), который «имеет цель систематизировать и распространять передовые принципы делового совершенства и методы их реализации, организовать обмен опытом между членами Центра в России и в странах ближнего и дальнего зарубежья, а также оказывать им практическую помощь при внедрении этого опыта» (информация с официального портала ВОК «Мир качества» www.mirq.ru).

Литература

1. Гольдштейн Г. Я. Основы менеджмента: Учеб. пособие. 2-е изд., доп. и перераб. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.
2. Соломенцев Ю. М., Позднеев Б. М., Солдатов А. В. Эффективное управление вузом на основе процессного подхода // Стратегическое управление и институциональные исследования в высшем образовании: Материалы Первой междунар. конф. Москва, 3–4 дек. 2002 г. / Под ред. Е. А. Князева. Казань, 2003. С. 161–166.
3. Skelton M. The Continuing Value of Benchmarking. APQC, 2002.
4. Evans J. R., Lindsay W. M. The management and control of quality. 5th ed. 2002. 838 p.
5. Ойхман В. Г., Попов Э. В. Реинжиниринг бизнес-процессов. М.: Финансы и статистика. 1997. 396 с.
6. Евдокимова Я. Ш., Князев Е. А. Информационные ресурсы в стратегическом менеджменте // Университетское управление: практика и анализ. 2003. № 2(25). С. 7–17.
7. Alstete J. Benchmarking in Higher Education. 1995. 141 p.
8. Князев Е. А. К вопросу о стратегическом управлении и консалтинге в высшей школе // Вестн. Нижегород. ун-та им. Н. И. Лобачевского. Сер.: Инновации в образовании. 2004. Вып. 1(5). С. 43–52.
9. Tucker S. Benchmarking: A guide for educators. 1995. 82 p.
10. Benchmarking in Higher Education / Ed. by N. Jackson, H. Lund. 2000. 258 p.
11. Михайлова Е. А. Основы бенчмаркинга: основные принципы концепции и планирование бенчмаркинг-ового проекта // Менеджмент в России и за рубежом. 2001(в). № 3.